

# KNOWLEDGE MANAGEMENT UNTUK CUSTOMER SERVICE

Lianna Sugandi

Jurusan Komputerisasi Akuntansi, Fakultas Ilmu Komputer, Bina Nusantara University  
Jln. KH Syahdan No 9, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
lianasugandi@binus.edu

## ABSTRACT

*Knowledge is a success key in every field aspects. Along with the development in the world nowadays, where globalization is a challenge in every Indonesian human resource to face global competition. In this case, education has important part as media in developing qualified human resources and also as the place where they can be educated in their field. In the development of information technology, it came new systems in several fields including what educational field known as e-learning. Knowledge management (KM) is one implementation of e-learning. There is a concept that gathers all knowledge aspects in easily accessed file or document, and also in hardly accessed as knowledge and experience.*

**Keywords:** knowledge management, human resource, education

## ABSTRAK

*Ilmu pengetahuan merupakan kunci sukses dalam semua aspek diberbagai bidang. Seiring dengan perkembangan dunia saat ini, di mana globalisasi menjadi sebuah tantangan bagi sumber daya manusia (SDM) Indonesia untuk menghadapi persaingan global. Dan dalam hal ini, dunia Pendidikan memiliki peranan penting sebagai media untuk membangun SDM yang berkualitas, serta merupakan media untuk menuntut ilmu bagi setiap aktor di dalamnya. Dengan berkembangnya teknologi informasi, muncul beberapa sistem baru di berbagai bidang termasuk dalam dunia pendidikan yang dikenal dengan e-learning. Knowledge Management (KM) merupakan salah satu implementasi dari e-learning. Di dalamnya, konsep ini mengumpulkan semua unsur pengetahuan yang tersebar dalam berbagai bentuk baik yang mudah dikelola karena berbentuk file atau dokumen, maupun yang sulit diakses karena berupa pengetahuan dan pengalaman.*

**Kata kunci:** knowledge management, sumber daya manusia, pendidikan

## PENDAHULUAN

### Era Ekonomi Pengetahuan

Pada awalnya manusia hidup di era batu dimana ia hanya mengandalkan cara berpikir dan peralatan yang sederhana untuk mendukung kehidupannya sehari hari. Di era yang juga disebut era pengumpul dan pemburu ini, peralatan utama yang digunakan adalah batu, tombak dan panah sementara yang diperebutkan adalah hewan buruan atau makanan yang dikumpulkan itu sendiri. Untuk sukses di era ini, organ harus kuat dan cekatan. Perilakunya pun sangat individualis. Sebagai pemburu atau pengumpul. Era batu berlangsung beberapa abad sampai manusia memasuki era kehidupan berbasis pertanian yang disebut era pertanian. Perekonomian tumbuh makmur sering dengan pertumbuhan peradaban. Era pertanian terus berkembang dan berlanjut ke era industri. Peralatan utama di era ini tentu saja adalah mesin dan teknologi. Karena itu, perebutan lahan berganti dengan perebutan modal dan teknologi. Kemajuan pesat terjadi di era industri. Produktivitas melonjak tinggi.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi terjadi dengan sangat cepat Kemampuan sebuah perusahaan dalam kedua hal tersebut menjadi salah satu faktor daya saing yang sangat penting saat sebuah perusahaan berusaha untuk mencoba mengembangkan skala ekonominya maka dibutuhkan tingkat pengetahuan yang sangat luas pada setiap personil yang ada untuk berkompetisi dan bertahan.

Ekonomi pengetahuan saat ini punya karakteristik antara lain: globalisasi pasar dan teknologi, demokratisasi informasi, keterhubungan yang universal tumbuhnya persaingan secara deret ukur, pergeseran dari penciptaan kekayaan melalui uang

menjadi melalui orang. Yang diperebutkan di era ini adalah talenta individu yang memiliki pengetahuan dan informasi, dengan perilaku yang mau berbagai dan berkolaborasi dengan orang lain.

### Pengetahuan dan Pembelajaran

Kompetensi organisasi dibangun sebagaimana yang telah disebutkan dan diskusikan sebelumnya, data dan informasi merupakan aset yang penting dalam organisasi. Pengetahuan juga merupakan aset vital. Para manajer yang sukses selalu menggunakan aset intelektual dan mengakui nilai aset-aset tersebut. Tetapi usaha-usaha tersebut tidak sistematis, dan mereka tidak memastikan bahwa knowledge (pengetahuan) dibagi dan disebarkan dengan tujuan keuntungan perusahaan secara menyeluruh. Lebih lagi, sistem analisis industri memperkirakan bahwa sebagian besar aset perusahaan tidak di simpan dalam relational database. Jadi bukannya disebarkan melalui email, dokumen Microsoft Word, *spreadsheet*, dan presentasi dalam komputer individu. Rencana ini, membuat kesulitan bagi perusahaan untuk mengakses dan mengintegrasikan pengetahuan ini. Hasilnya sering kali adalah pembuatan keputusan yang kurang efektif.

*Knowledge Management (KM)* adalah sebuah proses yang membantu organisasi memanipulasi pengetahuan penting yang merupakan bagian dari memori perusahaan, biasanya dalam bentuk format yang tidak terstruktur. Untuk organisasi yang sukses, pengetahuan, sebagai modal penting, harus ada dalam format yang dapat ditukar antar orang. Dan sebagai tambahan, pengetahuan juga harus dapat tumbuh. Dalam konteks teknologi informasi, knowledge atau pengetahuan sangat berbeda dari data dan informasi. Data adalah sekumpulan fakta yang di record. Informasi

adalah data yang diproses sehingga memiliki arti, sedangkan knowledge (pengetahuan) adalah informasi yang kontekstual, relevant, dan dapat dilakukan. Secara sederhana, knowledge adalah informasi yang dilakukan.

## PEMBAHASAN

### Knowledge Management System

Tujuan dari *Knowledge Management* adalah untuk membantu sebuah organisasi membuat penggunaan yang paling efektif dari kepemilikan knowledge tersebut. Menurut sejarah, sistem informasi manajemen fokus kepada pengambilan, penyimpanan, pengaturan, dan pelaporan explicit knowledge. Organisasi sekarang mengakui kebutuhan untuk mengintegrasikan explicit dan tacit knowledge dalam sistem informasi formal. Knowledge Management System (KMS) lebih mengarah kepada penggunaan teknologi informasi modern – internet, intranet, extranet, LotusNotes, data warehouse untuk mensistemasi, mempertinggi, mempercepat knowledge management didalam dan antar perusahaan. KMS dimaksudkan untuk membantu perusahaan mengatasi perubahan, pergantian yang sangat cepat dengan membuat sistem expert.

Organisasi dapat menyadari beberapa keuntungan KMS. Yang paling penting, KMS dapat menjadi latihan terbaik, misalnya cara melakukan sesuatu dengan cara yang paling efektif dan paling efisien. Mempertinggi akses untuk latihan terbaik pengetahuan meningkatkan performansi perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, manager bagian keuangan dapat membagikan ilmunya menjadi tacit knowledge tentang bagaimana menangani account yang besar. Pengetahuan ini kemudian dapat digunakan untuk melatih manager keuangan yang baru. Keuntungan yang lain adalah termasuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, pengembangan produk yang lebih efisien, dan meningkatkan moral dan ingatan pekerja. Ada beberapa tantangan untuk mengimplementasikan KMS yang efektif. Pertama, para pekerja harus bisa membagikan tacit knowledge (pengetahuan) mereka. Untuk meningkatkan perilaku seperti ini, organisasi atau perusahaan harus menciptakan budaya “knowledge management”, misalnya pemberian hadiah bagi pekerja yang menambahkan keahliannya ke pengetahuan dasar. Kedua, pengetahuan tersebut harus terus berlanjut dan di update. Pengetahuan yang baru harus ditambah, dan yang sudah lama harus di hapus.

### The Knowledge Management System Cycle

Alasan mengapa sistem bersifat siklus adalah karena pengetahuan berubah sepanjang waktu. Pengetahuan dalam sebuah KMS yang efektif tidak pernah di finalisasi karena lingkungan berubah sepanjang waktu dan pengetahuan harus diupdate karena diakibatkan perubahan tersebut.

Siklus KMS adalah sebagai berikut: (1) *create knowledge*, pengetahuan dibuat ketika seseorang menentukan atau menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu atau mengembangkan sesuatu, kadang-kadang pengetahuan yang berasal dari luar dibawa ke dalam; (2) *capture knowledge*, pengetahuan yang baru harus diidentifikasi sebagai sesuatu yang bernilai dan di representasikan dalam cara yang masuk akal; (3) *refine knowledge*, pengetahuan yang baru harus ditempatkan dalam konteks yang tepat, sehingga dapat dilaksanakan; (4) *store knowledge*, pengetahuan yang berguna kemudian harus disimpan dalam format yang pantas dalam penyimpanan pengetahuan sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya; (5) *manage knowledge*, seperti perpustakaan, pengetahuan harus dijaga, pengetahuan tersebut harus secara rutin di periksa dan di verifikasi apakah masih relevan dan akurat; (6) *disseminate knowledge*, pengetahuan harus tersedia dalam format yang dapat digunakan oleh setiap orang dalam organisasi yang

memerlukannya, dimana saja dan kapan saja..

Pada tahun 1970-an, *knowledge management* mulai dijalankan dengan program COST (produk market (pasar) finance, dikarenakan pada tahun 70 an untuk mendapatkan pangsa pasar sangatlah mudah dan tidak terlalu banyak saingan atau perusahaan lain. Kemudian pada tahun 1980an, *knowledge management* mulai dijalankan dengan gaya yang berbeda yaitu program Quality, Management sekarang lebih menegaskan pada pendekatan eksternal dan permintaan konsumen dengan menambah Produktivitas dan improvisasi dalam bidang tenaga ahli seperti SDM. Kemudian pada awal 1990-an, management mulai berfokus pada SPEED, Management pada jaman ini lebih menegaskan pada Supply dan Value Chain pada jaman tersebut kebutuhan akan Knowledge management telah menjadi hal yang mewah yang digunakan untuk mendapatkan respon yang cepat dan menambahkan kualitas service perusahaan

Pada abad 21 era internet *knowledge management* difokuskan dalam bentuk CREATIVITY. Knowledge Management ditekankan untuk menggunakan teknologi untuk mendukung pengembangan SDM sebagai asset yang penting dalam perusahaan, pada ekonomi internet informasi menjadi gratis waktu delay menjadi nol dan keadaan geografis bukan lagi hambatan

### Trend Industri

Revolusi dibidang teknologi informasi membawa perubahan ekonomi sehingga menimbulkan pentingnya pengetahuan. Pengetahuan dianggap sebagai salah satu resource baru dan merupakan asset yang seharusnya terukur. Pengetahuan sebagai asset non material sebagai salah satu indicator penentuan goodwill selain costomer relations company market reputasi dan IT.

### Konsep Konsep Knowledge Management

The *knowledge management base* dan organisasi learning yaitu sekumpulan knowledge yang signifikan tersimpan dalam karyawan. Proses inti dari KM merupakan garis besar dari masalah operasi yang mungkin terjadi saat memilih KM sebagai sumber, membagi area operasional dalam KM ke block untuk memahami dan mempermudah penyelesaian masalah operasional yang mungkin terjadi.

Menentukan tujuan pembelajaran orang akan lebih efisien saat tujuan spesifik sudah direncanakan. Mengidentifikasi sumber internal dari knowledge kekuatan internal mendapatkan knowledge eksternal karena perkembangan knowledge yang pesat dan pembagian knowledge jadi mereka harus tahu apa yang harus mereka butuhkan. *Knowledge Management development* kewaspadaan manager harus menyadari area mana saja yang harus dipengaruhi oleh knowledge. Pengembangan infrastruktur KM lebih baik horizontal daripada hierarkial karena memiliki lebih banyak keuntungan. Infrastruktur *Knowledge Management* menghilangkan pembatas untuk aplikasi knowledge yang produktif.

Perawatan pengetahuan pemilihan penyimpanan dan *update* untuk mencegah para knowledge worker melupakan km yang sudah ada. Pengukuran KM apabila company gagal salah mengukur knowledge maka siklus KM akan tak sempurna. Langkah awal memperkenalkan km membuat orang sadar akan budaya perusahaan dan mempengaruhi dengan proses knowledge merupakan langkah penting dalam memperkenalkan km yang efektif.

### Strategi Mengelola Pengetahuan

*Knowledge Management* merupakan langkah terintegrasi yang membutuhkan strategi dalam penerapannya. Kunci sukses pengelolaan pengetahuan tergantung dari kekuatan, tanggung jawab, kepemimpinan dan pembelajaran

(Lloyd, 1998). Kekuatan didalam knowledge management seperti "pisau bermata dua", karena kekuatan selalu mengandung unsur pemaksaan, korupsi dan penyalahgunaan yang kesemuanya itu berakibat buruk pada perusahaan. Namun, kekuatan dapat pula menjadi dasar bagi proses pengambilan keputusan dan sekaligus melatih tanggung jawab. Pada akhirnya kekuatan adalah kemampuan untuk menentukan pilihan. Perusahaan selalu menuntut agar seluruh komponen bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Unsur tanggung jawab ini memang tak bisa dipisahkan dari kekuatan. Keduanya akan selalu mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

Menurut Bruce Lloyd (1998), unsur tanggung jawab ini dapat dibagi menjadi empat kategori, yaitu : tanggung jawab personal, tanggung jawab terhadap mitra kerja, tanggung jawab terhadap pemilik modal dan tanggung jawab terhadap masyarakat. Kepemimpinan bertujuan untuk mewujudkan manajemen pengetahuan yang efektif dan efisien demi kepentingan organisasi dalam jangka panjang. Atau dapat diartikan sebagai kemampuan untuk bertindak secara efektif dan bertanggung jawab kepada mereka yang di pimpin. Manajemen pengetahuan selalu berarti proses pembelajaran yang terus menerus. Menghadapi perubahan berarti perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk terus belajar, baik secara individu maupun organisasi. Proses pembelajaran yang terintegrasi dengan kekuatan, tanggung jawab dan kepemimpinan akan menjamin kualitas manajemen pengetahuan didalam perusahaan tersebut

Organisasi dan perusahaan tidak mengelola pengetahuannya dengan baik, sehingga transfer pengetahuan tidak terjadi. Organisasi perlu mengelola pengetahuan anggotanya di segala level untuk: mengetahui kekuatan (dan penempatan) seluruh SDM, penggunaan kembali pengetahuan yang sudah ada (ditemukan) alias tidak perlu mengulang proses kegagalan, mempercepat proses penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada, dan menjaga pergerakan organisasi tetap stabil meskipun terjadi arus keluar-masuk SDM.

Dari perkembangan zaman dan peradaban manusia dapat kita perhatikan bahwa, dari sejak zaman manusia gua berburu sampai saat ini, perkembangan tingkat kesejahteraan manusia secara berkelompok sejalan dengan tingkat pemerataan penguasaan dan pemanfaatan (sharing) iptek dalam kelompok. Faktor penentunya bukanlah ipteknya itu sendiri tetapi adalah aspek pemerataannya. Pada awalnya proses sharing berjalan secara sederhana dan alami. Namun kemudian dengan berkembangnya kondisi sosial, ekonomi, bentuk organisasi dari perusahaan dan unit pelayanan public yang semakin dinamis dan kompleks, maka proses sharing memerlukan pengelolaan secara terstruktur dan terorganisir sehingga pada awal 1990-an muncul dan terus berkembang konsep dan implementasi dari apa yang kita kenal sekarang sebagai *Knowledge Management*.

## Knowledge Gap dan Bahayanya

Berbagai krisis dan konflik dapat terjadi akibat timbulnya kesenjangan dalam suatu organisasi, negara bahkan antar negara di dunia. Dalam kasat mata kesenjangan itu biasanya tampak dalam bentuk fisik atau kekayaan materiil sebagai ukuran tingkat kesejahteraan. Namun kita menyadari bahwa sesungguhnya kesenjangan itu bersumber pada penguasaan dan pemanfaatan ilmu, pengetahuan dan teknologi (iptek). Dalam kehidupan sehari-hari terbukti bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan jika penguasaan iptek hanya menjadi milik pribadi secara individual maka kondisi kesenjangan itu akan menyebabkan tidak maksimalnya kinerja perusahaan.

Demikian juga dalam suatu negara banyak contoh bagaimana timbul potensi konflik akibat kesenjangan antara berbagai bagian negara karena perbedaan tingkat pendidikan (penguasaan iptek) masyarakatnya. Dan lebih luas lagi kita saksikan berbagai konflik antar negara di dunia, yang dapat

ditelusuri sumbernya berasal dari kesenjangan penguasaan dan pemanfaatan iptek. Uraian situasi diatas adalah suatu fenomena yang sudah kita ketahui dan sadari sejak lama. Pertanyaannya adalah apa yang mungkin belum secara maksimal kita upayakan untuk mengurangi kesenjangan itu.

Knowledge Management (KM) adalah sebuah konsep yang relatif baru yang bergerak di atas infrastruktur teknologi informasi (internet & intranet) yang ada. Dalam konsep baru, *Knowledge Management*, sebuah institusi secara sadar dan komprehensif akan mengumpulkan, meng-*organize*, men-*share*, dan menganalisa pengetahuan yang mereka miliki untuk tujuan-tujuan di masa mendatang. *Knowledge Management* difokuskan untuk menjadi seseorang atau sebuah institusi agar menang dalam kompetisinya karena memiliki pengetahuan yang lebih baik daripada kompetitornya. Isu utama di *Knowledge Management* adalah kompetitif, yang diperoleh dengan cara mengelola pengetahuan yang kita miliki dengan baik dan efisien.

## Knowledge Management dalam meningkatkan Layanan

Manajemen pengetahuan merupakan inisiatif *enterprisewide*. Yang dimaksud dengan *enterprisewide* adalah suatu disiplin yang meliputi pengelolaan dan berbagi pengetahuan di semua departemen atau unit kerja didalam sebuah organisasi. Banyak perusahaan memilih berinvestasi dalam pengelolaan pengetahuan sebagai pusat kontak pelanggan yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Apabila kepuasan pelanggan dianggap sebagai mission critical driver untuk semua bisnis maka bisnis yang berulang dari pelanggan dapat menghancurkan atau membuat sebuah perusahaan menjadi lebih baik.

Knowledge Management dalam organisasi harus menyesuaikan dengan proses-proses yang ada dengan tujuan dari masing masing departemen. Menurut Triadji, knowledge management sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam mengurangi siklus proses waktu dan meningkatkan fleksibilitas juga kemampuan dalam beradaptasi.

Ada lima metode bagaimana menciptakan knowledge dalam perusahaan yang ditawarkan oleh Triadji dalam Davenport dan Prusak (1998) yaitu (1) Acquisition, yaitu menyewa, membeli, atau merekrut orang atau perusahaan yang telah memiliki intangible assets sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Intangible assets tersebut diharapkan dapat memberikan skill dan pengalaman mereka untuk dikembangkan dalam perusahaan. Menyewa konsultan termasuk salah satunya. (2) Dedicated Resources, yaitu menciptakan suatu unit kerja tertentu yang bertanggung jawab terhadap pengembangan, pemikiran/ide-ide baru. Pembentukan atau pengembangan divisi R&D adalah salah satu contoh. (3) Fusion, yaitu membangun kerjasama tim (teamwork) yang terdiri dari berbagai orang dari latar belakang/perspektif keahlian yang berbeda-beda untuk menciptakan sinergi. (4) Adaptation, yaitu melakukan penyesuaian terhadap perkembangan pasar. Hal ini terutama sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu menyerap dan memanfaatkan new knowledge dan skill secara cepat. (5) Networks, yaitu knowledge yang dihasilkan dari pembentukan tim non struktural dan tim informal yang dibentuk sendiri oleh pegawai berdasarkan minat tertentu. Jika tim-tim ini semakin meluas dalam perusahaan maka network akan terbentuk. Networks dapat pula dibentuk melalui pembicaraan langsung, lewat telpon, lewat E-mail, dan groupware untuk saling share expertise dan solve problem bersama-sama.

## Customer Empowerment 101

Kekuatan knowledge management memungkinkan pelanggan dapat mengakses ke layanan mandiri yang biasa disebut e-service atau online self help. Pelanggan lebih



menyukai dengan perusahaan yang dapat dengan cepat dan mudah menemukan atau memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan akurat. Layanan mandiri dapat membuat perusahaan mengurangi biaya operasional dan merampingkan organisasi sehingga dapat menggunakan sumber daya yang tepat dalam organisasi yang lebih dinamis..

## Bottom Line on Knowledge Management

Analogi yang sering didengar dan digunakan untuk menggambarkan *knowledge management* adalah harus dimulai dengan dasar yang kuat. Hal yang sama berlaku jika ingin meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan dengan akses yang mudah mendapatkan informasi yang akurat dan konsisten, hal ini dapat dicapai melalui inisiatif *knowledge management* yang sukses.

## Apa yang Membentuk Suatu Layanan Baik

Pertanyaan yang lebih penting adalah mengapa layanan yang baik penting bagi arus informasi terbuka. Layanan yang baik tergantung pada satu hal komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik adalah fondasi dasar dari memastikan kepuasan klien sama pentingnya. Komunikasi yang baik menumbuhkan iklim rasa saling percaya yang dibutuhkan untuk menciptakan arus informasi terbuka.

## Bersaing Melalui Pengetahuan

Banyak orang terutama yang telah cukup berpengalaman, melihat pertumbuhan pesaing sebagai sesuatu yang berbahaya. Walaupun senang bisnis dan industri mereka terus tumbuh, mereka menyadari bahwa pasar memiliki keterbatasan, sementara perusahaan baru terus muncul dari lubang-lubang tak berdasar.

Sebuah Bank terbesar sebagai lembaga Negara terbesar satu-satunya yang mempunyai tatangan terbesar yang dihadapi Bank Sentral dalam mewujudkan *knowledge management* adalah menghapus kesan birokrasi, kaku dan tertutup. Birokrasi menghambat tumbuhnya kreativitas dan pengembangan pengetahuan. Kekakuan menjadikan organisasi sulit beradaptasi dengan perubahan dan ketertutupan menjadikan organisasi tidak kredibel. Selain itu secara tidak disadari telah tercipta suatu paradigma berpikir dibenak para pegawai bahwa bank Indonesia adalah bank sentral yang tidak memiliki pesaing sehingga sebagian besar pegawai elah merasa sangat nyaman dan enggan untuk melakukan perubahan. Di sisi lain Bank Indonesia sebagai Bank Sentral memiliki fungsi sebagai *guardian of economy* untuk menciptakan stabilitas perekonomian nasional yang harus selalu mengusung informasi dan pengetahuan sebagai *platform*-nya dalam setiap kebijakan yang dikeluarkan.

## Knowledge Strategy dengan Mengembangkan Knowledge Workers

Disadari bahwa cakupan Bank Indonesia dengan lebih dari 6.000 pegawai sangat besar sehingga dibutuhkan perpanjangan tangan, yang kemudian diperuntukkan menjadi *change agents* atau mitra perubahan, Mitra Perubahan kerap didefinisikan sebagai *knowledge leaders* adalah pegawai yang memiliki peran untuk mengsosialisasikan mengajak dan melaksanakan program Knowledge Management di satuan kerja masing masing. Saat awal dibentuk hingga saat ini jumlah mitra perubahan di bank Indonesia sudah lebih dari 500 pegawai dengan golongan kepangkatan yang berbeda dan bervariasi. Mitra perubahan dianggap sebagai motor penggerak untuk mengubah paradigma lama menjadi paradigma baru yang mendukung perilaku berbagi belajar dan berinovasi. Mitra perubahan menerapkan prinsip *learning before. Learning*

during dan *learning after* sehingga senantiasa menjamin pelaksanaan program.

## Memaksimalkan Modal Intelektual Organisasi

Menyadari pentingnya informasi dan pengetahuan sebagai tulang punggung dalam menopang setiap ketentuan dan kebijakan yang dikeluarkan, pengelolaan pengetahuan merupakan suatu keniscayaan yang harus dilaksanakan oleh Bank Indonesia sebagai sebuah organisasi. Langkah nyata yang mendukung dihasilkan ketentuan atau kebijakan yang berorientasi pada pengetahuan antara lain diwujudkan dalam kegiatan dan pengakuan dari pihak stakeholders mengenai produk jasa layanan yang dihasilkan oleh BI yaitu: (1) penelitian survei kajian sebagai upaya peningkatan produk pelayanan berbasis pengetahuan; (2) penerbitan *consultative paper* dan forum diskusi dengan *stakeholder eksternal* sebagai upaya untuk melibatkan stakeholder dalam pengembangan kebijakan ketentuan yang akan dikeluarkan oleh BI; (3) laporan publikasi Bank Indonesia seperti laporan perekonomian perkembangan moneter.

Sistem pembayaran dan perbankan berbagai data statistik sebagai salah satu produk Bank Indonesia yang dihasilkan berdasarkan akumulasi pengetahuan. Selain itu upaya-upaya memaksimalkan modal intelektual organisasi antara lain dicerminkan dari beberapa kegiatan, yaitu: (1) program Begawanship yaitu program kodifikasi sekaligus melindungi hilangnya aset intelektual *knowledge walkout* program ini adalah kodifikasi pengetahuan dari pegawai utama dan anggota dewan gubernur yang akan memasuki masa purnabakti; (2) *information management innovation* memacu pegawai untuk menciptakan perbaikan dan inovasi dalam pekerjaannya masing masing. INNOVATION adalah kegiatan yang membuka kesempatan untuk berinovasi dibidang manajemen informasi dan manajemen pengetahuan; (3) penerapan *e-learning* untuk mewujudkan belajar dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja *e learning* bukanlah substitusi pembelajaran tradisional melainkan sebuah metode pembelajaran yang efektif dan terarah.

## Menciptakan Lingkungan untuk Berbagi Pengetahuan secara Kolaboratif

Berbicara mengenai manajemen pengetahuan porsi utama yang terbesar adalah mengenai *people* tapi juga terdapat *are* yang tidak kalah pentingnya yaitu teknologi informasi. Tnetunya tanpa teknologi informasi tersebut penerapan manajemen pengetahuan menjadi tidak lengkap. Pentingnya teknologi informasi dalam KM di Bank Indonesia dapat dilihat dari penerapan berbagai fasilitas online dibawah ini yang kini digunakan oleh pegawai dalam pekerjaan sehari hari.

## Knowledge Lynx

Sebuah *web-based application* yang pada tahap awal berfungsi untuk menampung materi training dan benchmarking. Setelah mengikuti program training pegawai wajib mengisi sebuah formulir dilayar pada K-lynx yang mengandung abstraksi, ringkasan pengetahuan dan *sofcopy* dari materi ajar yang diperoleh. Kewajiban ini dikaitkan dengan indikator kinerja utama.

*Knowledge sharing* selain hasil pendidikan PMK (Peningkatan Mutu dan Ketrampilan) juga dapat hasil kegiatan-kegiatan lainnya seperti studi banding, kegiatan belajar dan berbagi juga keanggotaan profesi. Kegiatan belajar dan berbagi juga keanggotaan profesi. Pegawai juga dapat memasukkan artikel yang ditulisnya baik untuk media internal maupun eksternal (seperti blog). Semua ini dapat

diberi komentar dan di rating oleh pegawai lain dan semua komentar atau rating akan teratat.

Semua kegiatan ini dapat ditelusuri baik dari sisi artikel penulis satuan kerja, maupun golongan. Ibarat demam facebook internal. Juga ada modul DrKNOW yang diasuh oleh beberapa anggota dewan gubernur dengan tujuan berbagi dan belajar sekaligus sebagai saluran komunikasi serta diskusi *online* yang merupakan forum diskusi yang dapat dibuat oleh administrator K-Lynx atas permintaan pegawai.

## K-Share

Bank Indonesia menyadari bahwa pengelolaan *unstructured information* masih belum dilakukan secara optimal, kegiatan masih terfokus kepada *structured information* atau *structured database* misalnya dalam bentuk data warehousing karena informasi memang banyak datang dari bidang moneter, statistik dan ekonometrik namun saat ini mulai banyak informasi yang tersimpan dalam bentuk lain seperti laporan artikel dan hasil kajian yang merupakan informasi *free text* tidak terstruktur. Untuk menjawab kebutuhan ini konsep *Enterprise Content Management* yang kemudian disebut K-Share dianggap menjadi solusi yang tepat saat ini ECM adalah teknologi, alat strategi metode yang digunakan untuk mengambil (*capture*) mengelola menyimpan preserve dan juga mendiseminasikan isi dan dokumen yang berhubungan dengan proses dalam suatu organisasi.

## Membangun Kultur Kolaboratif

Di samping berbagai fasilitas *online* di atas berbagai paya untuk menciptakan budaya kolaboratif antara lain diwujudkan dalam bentuk: (1) brosur (*obrolan santai*) merupakan forum tatap muka manajemen senior dengan pegawai sebagai sarana komunikasi dua arah (kolaborasi) maupun sarana untuk mempertajam ketentuan yang akan dikeluarkan; (2) SAPA (Saluran Pengetahuan Anda) merupakan forum tatap muka pihak eksternal dengan manajemen senior dan pegawai sebagai sarana pengembangan pengetahuan maupun sarana mempertajam ketentuan yang akan dikeluarkan; (3) *Communities of Practices* yang menyebar di seluruh satuan kerja Bank Indonesia di Kantor Pusat maupun di Kantor Bank Indonesia untuk menciptakan lingkungan berbagi pengetahuan secara kolaboratif.

## SIMPULAN

Bukan suatu pekerjaan yang mudah untuk melakukan perubahan perilaku melalui perubahan paradigma. Banyak tantangan yang dilalui tapi bukan suatu hal yang juga mustahil untuk dikerjakan. Kepemimpinan adalah kunci utama yang mempengaruhi perjalanan ini. Bagaikan sebuah kapal yang sedang mengarungi samudra peran nahkoda menjadi sangat penting. Tentunya didukung oleh peran dan komitmen awak kapal untuk mewujudkannya. Perubahan kepemimpinan juga mewarnai seluruh perjalanan proses penerapan Knowledge Management. Pada akhirnya Knowledge Management bukanlah semata mata suatu program dan bukanlah suatu tujuan tapi perjalanan yang tak akan pernah berhenti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, USA: Harvard Business School Press, <http://www.brint.com> (book review).
- Fatwan, S., & Denni, A. (2009). *Indonesian MAKE Study & Lessons Learned from the Winner*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lloyd, B. (1998). *Understanding The Power, Responsibility, Leadership and Learning Links: The Key to Successful Knowledge*

*Management, Journal of Systemic Knowledge Management*. Zulkarnaen. (2009). *Knowledge Management dan Manfaatnya*, Waspada Online, 31 Agustus, [http://www.waspada.co.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48903:qknowledge-management-qkm-dan-manfaatnya&catid=25:artikel&Itemid=44](http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=48903:qknowledge-management-qkm-dan-manfaatnya&catid=25:artikel&Itemid=44)